Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro ERUO : 8570423
Centre d'intérêt: 310

Principales connaissances, habiletés et attitudes utiles aux gestionnaires scolaires, directeurs généraux, directeurs des écoles : synthèse / [pour le Ministère de l'éducation, Direction générale du développement pédagogique, Service de la formation du personnel scolaire] . -- [Québec] : La Direction, 1981.
43 p. ; 28 cm. -- (Document d'information / Direction générale du développement pédagogique)

Code: 16-8614.

ISBN 2-550-04667-6

Descripteur(s): *Administration scolaire *Rôle de l'administrateur *Directeur général *Directeur d'école *Commission scolaire *Ecole *Milieu scolaire *Milieu social *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Le Service de la formation du personnel scolaire présente dans ce document, sans cependant les faire nécessairement siens, les résultats des deux principaux chapitres d'un rapport jugé trop volumineux pour être distribué aux 4500 administrateurs scolaires du Québec. Le but de l'étude était d'identifier les principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au gestionnaire scolaire, d'après un modèle qui tient compte de l'environnement interne et externe de l'organisation et des principales forces (économiques, politiques, sociales) susceptibles d'exercer un impact sur la commission scolaire et l'école.

L'instrument de cueillette de données portant sur les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires au directeur général et au directeur d'école a été conçu et élaboré à partir de la documentation réunie sur les administrateurs, d'études faites auprès d'eux et d'après leurs commentaires recueillis au cours de séances de travail; 23 directeurs généraux et 63 directeurs d'école ont accepté de compléter l'instrument. Ces répondants étaient répartis parmi les trois types de commissions scolaires.

Le rôle du gestionnaire scolaire, bien que sous-estimé, est extrêmement important, complexe et difficile. Compte tenu de l'environnement externe et interne, trois grandes habiletés particulières semblent être essentielles au gestionnaire: 1. il doit être capable de rallier divers partenaires autour d'orientations et d'objectifs généraux afin d'établir les jalons de la démarche à suivre dans son organisation; 2. il doit être capable d'impliquer et de motiver le personnel en regard de l'atteinte des objectifs et des orientations; 3. il doit être capable de cueillir, de choisir, de traiter et d'utiliser l'information adéquate au moment opportun. L'information constitue l'un des éléments de sa réussite.

Type de document: r

EDUQ 8570423

16 – 8614

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
du développement pédagogique

DOCUMENT D'INFORMATION

PRINCIPALES CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES UTILES AUX GESTIONNAIRES SCOLAIRES (DIRECTEURS GÉNÉRAUX, DIRECTEURS DES ÉCOLES)

SYNTHÈSE

Octobre 1981

Service de la formation du personnel scolaire

EDUQ 8570423

PRINCIPALES CONNAISSANCES, HABILETÉS ET ATTITUDES UTILES AUX GESTIONNAIRES SCOLAIRES (DIRECTEURS GÉNÉRAUX, DIRECTEURS DES ÉCOLES)

SYNTHÈSE

ISBN 2 – 550 – 04667 – 6

Dépôt légal – quatrième trimestre 1981
Bibliothèque nationale du Québec.

TABLE DES MATIERES

PREMIERE PARTIE

DESCRIPTION DE L'ETUDE 1

1.1 But de l'étude 1
1.2 Utilité de l'étude 1
1.3 Le modèle de base de l'étude 2
1.4 Perspectives et limites de l'étude 2
1.5 Description de la cueillette des données 3

DEUXIEME PARTIE

DESCRIPTION DU MODELE THEORIQUE 5

2.1 La commission scolaire, l'école, des systèmes 5
2.2 Les forces de l'environnement de la commission scolaire et de l'école 9
2.3 Ce que font les gestionnaires scolaires 15
2.4 Les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires aux gestionnaires 17

TROISIEME PARTIE

LES RESULTATS DE L'ETUDE 25

3.1 Le rôle du gestionnaire scolaire 25
3.2 Les principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires aux gestionnaires scolaires 28
3.2.1 Les forces socio-économiques 28
3.2.2 Les politiques et procédures gouvernementales 30
3.2.3 Identification des besoins en éducation 32
3.2.4 Mission, objectifs, résultats à atteindre 34
3.2.5 Les structures de l'organisation 35
3.2.6 Le sous-système technologique (méthodes, procédés, processus) 36
3.2.7 Le sous-système technologique (les ressources matérielles et financières) 37
3.2.8 Le sous-système psychosocial 39
3.2.9 Sous-système management (planification, implantation d'activité, évaluation...) 40

NOTE

En avril 1980, l'Ecole nationale d'administration publique présentait au ministère de l'Education du Québec, un projet ayant comme but d'identifier les principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires aux gestionnaires scolaires québécois.

En octobre 1980, l'ENAP se voyait confier la réalisation d'une partie du projet présenté. Au mois de février 1981, le Service de la formation du personnel scolaire déposait au comité consultatif paritaire de perfectionnement des administrateurs (C.C.P.P.), le rapport de cette étude.

Les auteurs, Paul Emond et Charles Lusthaus, ont voulu identifier les principales connaissances, habiletés et attitudes des gestionnaires scolaires d'après un modèle tenant compte de l'environnement interne et externe de l'organisation et des principales forces (économiques, politiques, sociales...) susceptibles de produire des impacts sur la commission scolaire et l'école.

Le rapport de deux cents (200) pages s'avère trop volumineux pour être distribué à quatre mille cinq cents (4 500) administrateurs scolaires de Québec. Cependant l'analyse des données et les conclusions du rapport peuvent avoir un intérêt pour les administrateurs (directeurs généraux et directeurs d'écoles) désireux de se perfectionner.

Le Service de la formation du personnel scolaire du M.E.Q. présente, sans cependant les faire nécessairement siens, les résultats des deux principaux chapitres de ce rapport de recherche.

PREMIERE PARTIE

DESCRIPTION DE L'ETUDE

1.1 BUT DE L'ETUDE

Le but de l'étude était d'identifier les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires au gestionnaire scolaire tel que vues dans le cadre d'une commission scolaire et d'une école située dans l'environnement dynamique qu'est la société.

1.2 UTILITE DE L'ETUDE

Le produit de l'étude étant un inventaire des principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires aux gestionnaires pour occuper leurs fonctions, son utilité a été envisagée selon diverses perspectives.

Pour les responsables du perfectionnement des gestionnaires scolaires, les données de ce travail permettent de délimiter et de choisir des activités de perfectionnement propres à l'acquisition ou à l'approfondissement des principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires à ces gestionnaires.

Pour le futur gestionnaire scolaire ou celui entrant en fonction, il a là des données de base pour inventorier ses compétences et pour élaborer son plan de développement.

Pour les dirigeants des commissions scolaires, cet inventaire leur fournit des informations pour aider au recrutement et pour concevoir des instruments de sélection d'éventuels gestionnaires scolaires.

1.3 LE MODELE DE BASE DE L'ETUDE

S'inspirant du modèle de Kast et Rosenzweig, les auteurs ont voulu identifier les principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires au gestionnaire scolaire dans le cadre d'une organisation scolaire, existante pour et dans un environnement donné. Ainsi l'organisation scolaire est vue comme un système ouvert composé de sous-systèmes, le tout baignant dans un supra-système ou interagissent différentes forces sociales, démographiques, économiques, légales, etc.

1.4 PERSPECTIVES ET LIMITES DE L'ETUDE

Les auteurs ont tenté au cours de ce travail, d'amener des éléments de réflexion de nature à susciter des interrogations sur les connaissances, habiletés et attitudes nécessaires pour gérer les systèmes que sont la commission et l'école dans un contexte de changement affectant le domaine de l'éducation.

Les conclusions auxquelles en sont arrivés les auteurs ont été inspirées à la fois par les changements affectant la société québécoise, par leur vision du système scolaire, par une partie de la littérature sur la gestion scolaire, par des réflexions fournies par des gestionnaires scolaires au cours de la dernière décennie et par des données recueillies à l'aide d'instruments.

Ce type d'étude veut s'adresser surtout aux gestionnaires scolaires et leur fournir des éléments à analyser, à discuter, à enrichir afin que chacun puisse rendre davantage explicite sa théorie de la gestion relative à une commission scolaire, une école, un service,

pour être en mesure d'identifier ses forces, celles des individus l'entourant, celles de diverses situations afin de les canaliser vers l'atteinte de résultats désirés.

Dans ce contexte les auteurs se sont permis d'analyser, de synthétiser et d'interpréter les données des différentes sources mentionnées plus haut.

Cette approche présente aussi des limites auxquelles le lecteur doit être sensibilisé. Ainsi, au cours de cette étude, l'attention a surtout été portée sur le directeur général, le directeur général adjoint et le directeur d'école qui, de par leur position stratégique respective, ont un impact considérable sur l'orientation et le fonctionnement de la commission et de l'école.

1.5 DESCRIPTION DE LA CUEILLETTE DES DONNEES

L'instrument de cueillette des données portant sur les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires au directeur général (directeur général adjoint) a été conçu et élaboré à partir de la littérature sur l'administration, d'études faites auprès d'eux et d'après leurs commentaires recueillis au cours de séances de travail.

Dans le cas des directeurs généraux, 23 personnes ont été sollicitées et ont accepté de compléter l'instrument. De ce nombre, 18 sont des directeurs généraux et directeurs généraux adjoints et cinq sont des commissaires. Ces répondants sont répartis parmi les trois niveaux de commissions.

L'instrument de cueillette des données portant sur les connaissances, les habiletés et les attitudes nécessaires au directeur d'école, a été conçu et élaboré à partir de la littérature sur le management, d'études faite auprès d'eux et d'après leurs commentaires recueillis au cours de séances de travail. Soixante-trois personnes ont accepté de compléter l'instrument. De ce nombre, vingt-neuf étaient directeurs ou directeurs adjoints d'écoles, dix-huit étaient des directeurs généraux ou directeurs généraux adjoints, dix étaient commissaires et six étaient directeurs de service. Les répondants étaient répartis dans les trois niveaux de commissions.

DEUXIEME PARTIE

DESCRIPTION DU MODELE THEORIQUE

Le but de cette partie du document est: de présenter un cadre conceptuel de la commission et de ses unités, d'identifier les principales forces de l'environnement ayant un impact sur la commission et ses unités, de même que d'inventorier les principales connaissances, habiletés et attitudes nécessaires aux gestionnaires selon une partie de la littérature.

2.1 LA COMMISSION SCOLAIRE, L'ECOLE, DES SYSTEMES

L'étude d'une commission scolaire, d'une école doit être envisagée dans une perspective de système ouvert. Cette perspective est utile en ce sens qu'elle présente l'organisation comme composée de sous-systèmes et oeuvrant dans un environnement dynamique appelé le supra-système.

Un système est composé de sous-systèmes et fait aussi partie d'un supra-système (Kast et Rosenzweig, 1974). Ainsi la commission scolaire faisant partie de l'ensemble plus grand qu'est la société est influencée par les forces agissantes au sein de celle-ci. C'est également cet environnement qui générera la raison d'être de la commission et de ses écoles.

La commission scolaire, composée de sous-systèmes, est une organisation, c'est-à-dire un groupe de personnes travaillant ensemble, de façon intégrée, en se servant de procédés, de savoir-faire, de techniques, de méthodes et d'équipement en vue de l'atteinte de sa raison d'être et de résultats voulus. Chacune de ces composantes forment à leur tour un sous-système.

Le sous-système raison d'être, résultats à atteindre

Le sous-système raison d'être, résultats à atteindre pourrait aussi s'appeler mission, finalités et objectifs.

Alors que les finalités et les objectifs généraux sont inspirés ordinairement de ceux décrits dans "l'Ecole Québécoise, énoncé de politique et plan d'action, 1979", et sont exprimés dans le projet éducatif du milieu, les résultats à atteindre, plus spécifiques, se retrouvent au niveau de chacun des programmes.

Le sous-système raison d'être, résultats à atteindre, guidera les gestionnaires pour l'acquisition et l'utilisation des différentes ressources dont dispose ou peut disposer la commission et chacune de ses unités.

Ce sous-système servira aussi de rationnel pour déterminer la structure, les canaux de communication, les méthodes, les procédés, la division du travail, l'intégration des contributions de chacun, etc.

Les résultats à atteindre seront aussi utiles pour mesurer et évaluer si la commission répond à sa raison d'être.

Pour les personnes travaillant à la commission, la raison d'être et les résultats à atteindre pourront être des stimulants pour centrer leur attention et leurs efforts en leur fournissant des indices de réponses à des questions telles que:

- "Qu'est-ce que je fais dans cette commission, cette école?
- "Comment vais-je voir la contribution que j'amène à la commission?"

Pour ces mêmes personnes les résultats à atteindre pourraient avoir un impact sécurisant puisqu'elles constateront que la commission va quelque part même dans un environnement sans cesse en mouvement. Ce même sous-système peut aussi offrir aux employés une avenue pour canaliser leurs objectifs personnels.

Le sous-système structure

Le sous-système structure comprend l'organigramme, les procédures, les descriptions de postes, les responsabilités, les points de prise de décision. En d'autres termes, il s'agit de la façon dont la commission organise, intègre les activités de ses ressources humaines en vue de l'atteinte des résultats prévus.

C'est dans le sous-système structure que nous pourrons constater les degrés de centralisation et de décentralisation, les degrés de formalisation et de spécialisation.

Ce sous-système présentera, par l'organigramme, les différentes unités, écoles, services (ou entités regroupant un ensemble de personnes travaillant à l'atteinte d'objectifs communs) de la commission.

C'est précisément au niveau de ces unités que les objectifs de la commission seront de plus en plus précis en stipulant quels sont les services que chaque unité rend et à qui elle les destine.

Le sous-système procédés, méthodes, équipement

Le sous-système procédés, méthodes, équipement comme son nom l'indique, expliquera de quelles manières les ressources de la commission seront transformées en produits. D'une façon plus spécifique, ce sous-système exposera les méthodes et l'équipement utilisés pour transformer l'enfant dans le sens de l'atteinte de résultats visés.

Le sous-système psycho-social

Le sous-système psycho-social, de son côté, réfère aux individus et aux groupes et renferme aussi des éléments tels que le climat, la motivation, les statuts, les rôles, les relations entre individus et entre groupes.

Le sous-système management

Il ne suffirait pas d'avoir un groupe de personnes, une mission, des objectifs à atteindre, des structures, des méthodes, des procédés et de l'équipement pour que des résultats voulus soient nécessairement atteints. C'est essentiellement pour intégrer les diverses parties composantes de la commission, des écoles (individus, groupes, structures, procédés, équipement) en vue d'atteindre les résultats voulus, en tenant compte de l'environnement, que le sous-système management de la commission scolaire, de l'école a été conçu. Sa localisation stratégique au carrefour des autres sous-systèmes, indique bien ce rôle premier. (Voir Figure p. 14)

2.2 LES FORCES DE L'ENVIRONNEMENT DE LA COMMISSION SCOLAIRE ET DE L'ECOLE

La commission scolaire et l'école existent dans un environnement dans lequel elles puisent leurs ressources, les transforment et les lui renvoient. La commission, comme sous-système de la société, sera influencée par les forces se manifestant dans cette dernière. En tant que parties du système d'éducation, la commission et l'école auront aussi un impact sur la société. Partant du fait que nous envisagerons la commission scolaire et l'école comme des systèmes ouverts baignant dans un environnement en perpétuelle modification, il nous semble important d'identifier les principales forces de cet environnement afin de mieux comprendre comment le rôle du gestionnaire scolaire est amené à être complexe et non statique.

Pour les fins du présent travail nous avons arbitrairement regroupé les principales forces sous cinq thèmes, à savoir:

- les forces économiques;
- le développement technologique;
- les mouvements démographiques;
- les organismes de l'environnement;
- les valeurs changeantes.

Les forces économiques

L'une des forces les plus marquées au niveau économique est sans doute la montée constante de l'inflation. La crise de l'énergie a aussi été un phénomène important des cinq (5) dernières années. La création d'organismes comme l'OPEP a permis aux pays détenteurs de certaines matières premières de contrôler le prix de leurs ressources sur le marché mondial.

Le système scolaire est affecté par la capacité de la population d'investir en éducation. D'ailleurs, les nouveaux modes d'allocation des ressources en tiennent compte.

Le développement technologique

Un autre fait marquant de notre société est le développement technologique spécialement dans la communication et dans le traitement de l'information. La fusion de ces différents développements et leur généralisation grâce à des découvertes comme la fibre optique, conduiront à de nouvelles notions comme la cité câblée.

Les développements technologiques peuvent venir en aide à la gestion des commissions scolaires. La possibilité pour la plupart des commissions de s'équiper de mini-ordinateurs permettra un traitement rapide de l'information désirée dans un laps de temps minimum. Au niveau de l'enseignement, des expériences en cours en Ontario par exemple, évalueront l'apport positif éventuel de la technologie dans cette sphère d'activités.

Les mouvements démographiques

Les mouvements démographiques ne peuvent être oubliés par le gestionnaire scolaire.

La baisse du taux de natalité, associée à l'exode vers les banlieues a amené, depuis quelques années, la fermeture de plusieurs écoles, de même qu'un surplus de personnel. Beaucoup de gestionnaires scolaires sont maintenant amenés à gérer la décroissance, alors que d'autres ont à faire face à une augmentation et une hétérogénéité de population avec l'immigration de Québécois de nouvelles souches, européennes, asiatiques, sud-américaines...

Les organismes de l'environnement

Les organismes du milieu sont probablement les forces les plus près de la commission scolaire et de l'école. Les mass média, de la province, de la région, de la ville comme les journaux et la télévision, de par les informations qu'ils véhiculent peuvent à la fois faciliter l'action du gestionnaire scolaire dans l'identification des résultats à atteindre par la commission scolaire, dans la réalisation des activités pour les produire, et dans l'évaluation de ces résultats.

Les institutions privées du milieu se présentent comme compétitrices de la commission et produisent des influences sur la quantité et la qualité des services offerts.

En certains endroits, l'exercice du choix des parents parmi plusieurs écoles d'une même commission a été évalué par plusieurs, comme une saine source de stimulation à offrir des services éducatifs plus efficaces.

D'autres forces de l'environnement sont constituées par des organismes comme les ministères et les lois qu'ils ont parrainées. Ainsi les lois 17, santé et sécurité au travail, 77, services de garde à l'enfance, 57, fiscalité municipale, 125, aménagement du territoire, 24, protection de la jeunesse pour n'en nommer que quelques-unes, ont des liens directs avec la commission scolaire et l'école. Le gestionnaire scolaire doit être capable d'en percevoir les impacts sur l'organisation dont il a la responsabilité.

Parmi les ministères, celui de l'éducation a sans doute une influence de taille sur la commission et l'école tant par les lois qu'il pilote, que par ses procédures et son énoncé de plan d'action.

Enfin, les centrales syndicales et particulièrement la Centrale des enseignants du Québec (CEQ) constituent une force d'influence majeure sur la commission et l'école.

Les valeurs changeantes

Au niveau des valeurs privilégiées par la population, des modifications peuvent être observées. Bloom et Stern (1976) nous expliquent que ce ne sont plus les produits de la société de consommation qui inquiètent les Américains. Ce sont la rareté de l'énergie et de la nourriture, les solutions technologiques, le développement des multinationales, le terrorisme, etc.

Le changement de valeurs peut aussi être observé au niveau de la famille: ainsi le nombre de familles monoparentales augmente. Bien que la personne responsable de la famille monoparentale soit disposée à travailler, elle fait souvent face à des difficultés de disponibilité que les employeurs ne peuvent plus ignorer.

Egalement, le nombre de familles dont les deux conjoints font carrière, a modifié les coutumes et influe sur l'enfant et sur l'école. On observe aussi le phénomène de la famille moins nombreuse et le désir de beaucoup de couples de vivre sans enfant qui, accompagné de l'émigration vers les banlieues, a souvent comme impact la diminution de la clientèle de la commission scolaire.

Le changement de valeurs associé à la croissance du niveau de scolarisation font que les employés sont de moins en moins satisfaits de leur emploi, parce qu'ils ne leur permettent pas de s'accomplir, comme l'indique l'étude Cooper, Morgan, Foley et Kaplan (1979). Cette situation a modifié les relations de travail. Mills (1979) explique que les employés veulent maintenant participer à la gestion de leur travail et ils revendiquent ce droit par l'intermédiaire de leurs syndicats.

Le désir de participation ne se reflète pas qu'à l'intérieur des organisations. Depuis quelques années ce mouvement de participation aux décisions s'est fait pour et par des comités de citoyens, des comités d'hôpitaux, des comités de parents, des conseils d'orientation. Le gouvernement du Québec a légiféré en ce sens; les lois 27, 30, 71 en sont des exemples.

Les différents changements de l'environnement ont également modifié les besoins d'ordre éducatif. Les individus exigent une personnalisation de l'éducation à laquelle les programmes actuels d'éducation peuvent difficilement répondre.

Pour étudier le développement du gestionnaire scolaire, il nous semble important de le placer dans le système afin, d'une part, de mieux comprendre la complexité de son rôle, et d'autre part, d'y saisir la notion de dynamisme qui y est sous-jacente.

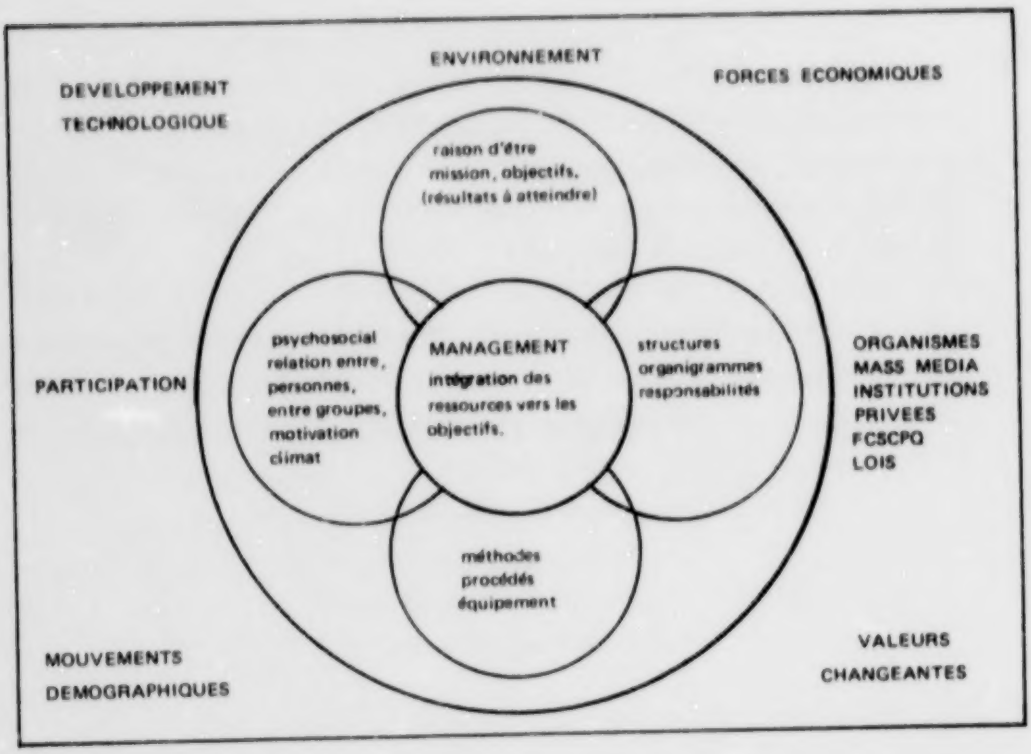

Figure: 1.1 Le sous-système management dans une commission, une école.

2.3 CE QUE FONT LES GESTIONNAIRES SCOLAIRES

commission scolaire fait également appel à des gestionnaires pour coordonner et intégrer les différents sous-systèmes qui la composent. Parmi tous les rôles joués dans une commission scolaire, deux types de gestionnaires sont, de par leur rôle intégrateur, à des niveaux différents, des pierres angulaires du système: le directeur général et le directeur d'école.

Plusieurs études ont analysé le rôle de gestionnaire des directeurs généraux et des directeurs d'écoles.

Directeurs généraux

Lors d'une étude réalisée en 1976 auprès de vingt-huit directeurs généraux de commissions scolaires du Québec, Grand'Maison a élaboré une liste de leurs tâches selon cinq de leurs systèmes clients:

- conseil des commissaires, exécutifs et relations extérieures;
- direction des services aux étudiants;
- direction des services du personnel;
- direction des services financiers;
- direction des services de l'équipement.

Duignan (1980), inspiré du modèle développé par Mintzberg (1973) a observé huit surintendants scolaires d'Alberta et classifié leurs activités sous sept thèmes:

- réunions non cédulées;
- réunions cédulées;
- travail de bureau;
- appels téléphoniques;
- déplacements à l'intérieur du système;
- réunions en soirée;
- tournées et visites.

Directeurs d'écoles

Chez les directeurs d'écoles, Willis (1980), inspiré aussi de Mintzberg, classifia les activités de trois principaux d'Australie sous six thèmes à savoir:

- discussions en présence d'autres personnes;
- conversations téléphoniques;
- assistance à divers types de réunions structurées;
- visites;
- messages par interphone;
- travail de bureau.

Dans la poursuite de projet Ask (1980), les tâches des principaux de l'Alberta ont été classées sous sept thèmes:

- programme d'instruction;
- personnel;
- élèves;
- support au management;
- management des ressources;
- politique et opérations du système;
- relations avec le milieu.

Grand'Maison (1980) dans une étude menée auprès des directions d'écoles, a classifié les activités actuelles et éventuelles des directions d'écoles d'après les six dimensions retenues antérieurement par Laurin (1977):

- relations école - milieu externe;
- programme éducatif;
- vie étudiante;
- personnel;
- ressources financières;
- ressources matérielles.

Bref, l'analyse de ces études nous amène à certaines constatations. Ainsi, les fonctions des gestionnaires scolaires peuvent être étudiées sous différentes perspectives. De plus, les activités réalisées par les gestionnaires scolaires pour intégrer les énergies des différents sous-systèmes de la commission, de l'école vers l'atteinte d'objectifs voulus semblent être influencées par des forces de l'environnement.

Le gestionnaire scolaire lui-même, de par sa personnalité, son expérience, ses compétences, ses valeurs, son degré de responsabilité, fera un choix parmi les activités à réaliser. Les autres personnes entourant le gestionnaire scolaire auront aussi un impact sur les activités à réaliser.

Les situations dans lesquelles l'organisation se trouve auront aussi une influence déterminante sur les activités à réaliser par le gestionnaire scolaire.

2.4 LES CONNAISSANCES, HABILETES ET ATTITUDES NECESSAIRES AUX GESTIONNAIRES

Le rôle premier du sous-système management d'une organisation est d'intégrer les autres sous-systèmes de cette organisation en vue d'atteindre les résultats visés. Pour y arriver, les gestionnaires scolaires, comme nous l'avons constaté antérieurement, réalisent un certain nombre d'activités.

Différents efforts ont été tentés pour identifier les connaissances et les habiletés nécessaires au gestionnaire pour s'acquitter de leurs fonctions. Le but de ce chapitre est d'en présenter un schéma des résultats.

Katz (1974), définissant "habileté" comme la capacité de traduire le savoir en action, conclut que le gestionnaire a besoin:

- de suffisamment d'habiletés techniques pour accomplir les aspects mécaniques de son travail;

- de suffisamment d'habiletés humaines pour travailler comme membre d'un groupe et pour insuffler l'esprit de coopération parmi les membres de l'équipe qu'il dirige;

- de suffisamment d'habiletés conceptuelles pour reconnaître les interrelations entre les différents facteurs intervenant dans une situation.

Selon Katz, l'importance relative de ces trois sortes d'habiletés semble varier avec le degré de responsabilité détenu par le gestionnaire.

Pour ce qui est du type d'habileté le plus important, Katz indique que les habiletés conceptuelles englobent les aspects techniques et humains de l'organisation. Vis-à-vis la dimension interne de l'organisation, les habiletés conceptuelles serviront à intégrer et à coordonner les différentes composantes de l'organisation, vers les objectifs. Pour la dimension externe de l'organisation, des habiletés conceptuelles seront utiles pour percevoir les relations entre l'organisation et son environnement.

Ewing (1964) se penchant davantage sur les connaissances des gestionnaires, les classifie en trois ordres:

- les connaissances sur les méthodes et les techniques pour solutionner les problèmes spécifiques, définis;

- la connaissance de la réalité, des conditions, des tendances externes et internes qui affectent l'organisation et influencent les décisions;

- la connaissance de l'information qui affecte le choix des politiques, des normes et des procédures de l'organisation.

Comme Katz, Ewing indique que ces types de connaissances sont nécessaires à tous les niveaux de responsabilités.

Corson (1963) suggère que le gestionnaire publique doit comprendre:

- les éléments essentiels de son domaine d'action;
- les façons de diriger le travail des autres;
- les fonctions des autres unités de l'organisation;
- la société, l'économie et les citoyens qu'il sert;
- les manières d'implanter les politiques et programmes dans une entreprise et de voir à ce qu'ils soient appliqués.

Dans une autre étude menée en 1966, Corson et Paul suggèrent que le gestionnaire doit comprendre parfaitement:

- le programme qu'il a à réaliser;
- l'environnement externe et interne dans lequel il travaille;
- le processus de management;
- l'art de diriger le travail et de communiquer.

Selon Mintzberg (1973) huit catégories d'habiletés sont nécessaires aux administrateurs. Ce sont:

- les habiletés relatives aux pairs: comment entretenir des relations avec les pairs (négociation, consultation);

- les habiletés de leadership: comment canaliser les énergies de ses subordonnées (perfectionnement, motivation);

- les habiletés pour résoudre des conflits (médiation);

- les habiletés relatives à l'information: comment établir des canaux de communication, trouver les sources d'information, valider l'information, diffuser l'information, parler de façon formelle;

- habiletés de prendre des décisions dans les situations ambiguës, d'identifier les opportunités, diagnostiquer des problèmes complexes, chercher des solutions;

- habiletés en allocation de ressources: comment allouer temps, travail et autres ressources;

- habiletés d'entrepreneurs: comment identifier les problèmes, les opportunités et comment contrôler le changement;

- les habiletés d'introspection: comment s'analyser, analyser son travail, ses besoins de développement.

March (1973) pour sa part, identifie quatre types d'habiletés:

- analyse de l'expertise (le management du savoir);
- analyse de l'ambiguïté (le management des buts);
- analyse du temps (le management de l'attention);
- analyse de l'information (le management de l'inférence).

Dans une importante étude, la Commission du service civil des Etats-Unis identifie que les connaissances et les habiletés de base pour les gestionnaires, devraient être de l'ordre suivant:

- La connaissance de l'environnement externe du programme, des forces sociales, politiques et économiques qui affectent le programme, des politiques gouvernementales, des politiques publiques et du processus d'administration retenu par le gouvernement.

- La connaissance de l'environnement interne au programme tel l'organisation de l'agence ou de l'unité, les buts et les opérations de l'agence, les communications et la coordination avec les autres membres de l'agence, les préoccupations des employés et des syndicats.

- Les connaissances en management et les habiletés pour planifier, pour formuler des objectifs et des buts de programmes, pour concevoir et implanter des structures.

- Les habiletés pour implanter, prendre des décisions et résoudre des problèmes, de même que pour utiliser les ressources du système.

- Les habiletés pour contrôler et évaluer un programme, sa progression vers les objectifs, son amélioration.

- Les habiletés interpersonnelles. Inspirer confiance envers lui et envers le programme; travailler avec des gens de différentes provenances; écouter et comprendre le point de vue des autres; obtenir la compréhension et le support de ses supérieurs; communiquer avec ses subordonnés et leurs représentants; accepter des responsabilités; représenter l'organisation auprès des autres organisations.

- Communiquer de façon efficace oralement ou par écrit.

- Négocier, analyser, utiliser son temps efficacement.

- Comprendre ses capacités et ses limites.

En résumé, une analyse sommaire de ces études nous porte aux constatations suivantes: les connaissances et habiletés de base identifiées dans ces études semblent être nécessaires à la plupart des gestionnaires.

Le degré auquel les gestionnaires doivent maîtriser ces connaissances et ces habiletés semble dépendant de la dimension de l'organisation dans laquelle ils oeuvrent et de l'ampleur des responsabilités qui leur incombent.

Les connaissances et les habiletés relatives à l'environnement de l'organisation semblent être particulièrement critiques, spécialement pour les premiers gestionnaires d'une organisation c'est-à-dire ceux préoccupés par la transformation des besoins de l'environnement en objectifs à atteindre et par l'évaluation globale de l'atteinte de ces objectifs.

Peu d'insistance semble avoir été signifiée de façon explicite concernant les attitudes nécessaires au gestionnaire. Cependant l'importance des dispositions d'un gestionnaire vis-à-vis son environnement, son travail et les gens qui l'entourent apparaît déterminante en regard du comportement qu'il adoptera.

Les attitudes (dispositions, penchants) que nous retenons pour le présent travail sont celles formulées le plus souvent lors de séances de travail tenues au cours des dernières années avec des gestionnaires scolaires. Ces attitudes tiennent donc compte du contexte de travail actuel de ces gestionnaires scolaires et portent ordinairement sur:

- la participation et la collaboration des agents de l'éducation;
- l'utilisation optimale et rationnelle des ressources;
- le pluralisme dans les valeurs;
- l'importance des personnes.

TROISIEME PARTIE

LES RESULTATS DE L'ETUDE

3.1 LE ROLE DU GESTIONNAIRE SCOLAIRE

Le rôle du gestionnaire scolaire, bien qu'il soit sous-estimé, semble extrêmement important.

Important en ce sens que chacun des gestionnaires scolaires est responsable de l'utilisation de montants d'argent considérables que ce soit en ressources humaines, matérielles ou financières. Qu'il s'agisse de penser de combien de millions de dollars le directeur général d'une commission de vingt mille élèves est responsable devant le conseil des commissaires et nos conclusions nous surprendront. Le même calcul pourrait s'effectuer pour le directeur d'une école qu'elle soit de deux ou trois mille élèves.

Nous n'avons là qu'envisagé le point de vue matériel. A cela s'ajoute la responsabilité du développement d'un grand pourcentage de la population d'une région donnée...

Le rôle du gestionnaire est complexe, du fait que les attentes de ses partenaires soient diverses et en certains cas contradictoires.

De plus les critères actuels pour l'évaluer semblent ambigus.

Le rôle du gestionnaire scolaire est difficile parce qu'il ne semble pas être statique, étant occupé dans un environnement en perpétuel changement. De plus, ces changements sont souvent imprévisibles.

Bien que le rôle du gestionnaire scolaire soit important, complexe et difficile, nous pourrions interpréter les diverses attentes dans la perspective suivante:

> l'on demande désormais au gestionnaire scolaire d'être réellement responsable de l'intégration des différentes ressources de son organisation, compte tenu de l'environnement, afin d'atteindre des orientations et des objectifs sur lesquels il sera difficile d'amener ses partenaires à un accord. Ces orientations et ces objectifs, il devra répondre de leur atteinte de même que de l'utilisation des ressources qui lui ont été confiées et ce, même si "son" pouvoir a été réparti parmi ses partenaires lors de l'adoption de lois ou d'ententes de travail.

Pour en arriver à jouer ce rôle, nous pourrions dire de façon générale que le gestionnaire scolaire doit être capable de planifier, d'implanter et d'évaluer.

Compte tenu du contexte social, trois grandes habiletés particulières semblent être essentielles au gestionnaire scolaire du Québec:

- il doit être capable de rallier divers partenaires autour d'orientations et d'objectifs généraux afin d'établir les jalons de la démarche à suivre dans son organisation.

Ce consensus sera susceptible de créer des conflits de par la nature même des objectifs personnels ou de groupe poursuivis par chacun des partenaires. Le gestionnaire scolaire devra être capable de vivre avec ces conflits et de les gérer de façon à ce que l'organisation puisse présenter une certaine cohésion dans l'orientation qu'elle entend adopter.

Le fait d'obtenir un certain accord n'éliminera pas les conflits en cours de réalisation. Le développement intégral de l'étudiant peut être perçu comme une diminution d'élèves par classe pour certains, ou encore pour d'autres, comme le maintien de l'école du quartier. Le gestionnaire scolaire doit être disposé à vivre dans cette situation.

- il doit être capable d'impliquer et de motiver le personnel en regard de l'atteinte des objectifs et des orientations.

Cette implication et cette motivation exigent la confiance aux autres, des qualités de meneur et des capacités d'influence de plus en plus grandes. Cependant cette confiance, ces qualités et capacités doivent être doublées d'une autorité de compétence essentielle à tout gestionnaire scolaire.

- il doit être capable de cueillir, de choisir, de traiter et d'utiliser l'information adéquate au moment opportun que ce soit pour planifier, pour rallier ses partenaires autour d'orientations communes, pour implanter, pour réaliser les objectifs, pour motiver le personnel, pour évaluer les résultats obtenus. L'information constituera l'un des éléments de sa "réussite".

3.2 LES PRINCIPALES CONNAISSANCES, HABILETES ET ATTITUDES NECESSAIRES AUX GESTIONNAIRES SCOLAIRES

Certaines forces influençent la commission et l'école. Ces forces de l'environnement ont contribué à changer considérablement le rôle du gestionnaire scolaire (Hay, 1980) et de là, les connaissances, habiletés et attitudes qui lui sont nécessaires.

C'est dans un effort d'intégration de la littérature, des commentaires des gestionnaires scolaires, des résultats de la cueillette des données, que nous en sommes venus à offrir un cadre de référence des forces de l'environnement.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

Un certain nombre de forces évoluent dans l'environnement scolaire. Dans le cas présent, nous avons retenu celles signalées au cours de séances de travail par des directeurs généraux et des directeurs d'écoles, comme étant des facteurs influençant la commission ou l'école. Ces forces devraient donc correspondre à des préoccupations de ces deux catégories de gestionnaires.

3.2.1 Les forces socio-économiques

Ces forces se rapportent principalement:

- à l'aspect économique: inflation et crise de l'énergie, etc.
- au développement technologique: ordinateur, télévision en circuit fermé, par câble, à péage, etc.
- aux mouvements démographiques: baisse du taux de natalité, exode vers les banlieues, immigration, etc.

- aux valeurs changeantes: responsabilités sociales, famille monoparentale, familles peu nombreuses, familles où les deux conjoints font carrière, nouveau rôle de la femme, désir de participer, etc.

- aux organismes de l'environnement: mass média, institutions privées, autres commissions scolaires, fédération des commissions scolaires, ministères, centrales syndicales, etc.

Connaissances

Afin de développer davantage son efficacité et son efficience, le gestionnaire scolaire devrait connaître les grandes lignes de ces différentes forces de l'environnement, il devrait également connaître la composition démographique, sociologique et économique de son milieu. La connaissance des groupes de pression pourrait lui être utile

D'ailleurs à la question 613 de l'instrument relatif au directeur d'école, la connaissance de la culture, des valeurs et des attentes du milieu dans lequel se situe l'école et la commission a été choisie comme étant le domaine de connaissances le plus important avec plus de 88 p. 100 des répondants.

Chez les directeurs généraux (question 513), ce même domaine de connaissance a été retenu par 87 p. 100 des répondants. Toujours chez les directeurs généraux les démarches utilisées par les groupes de pression sont un des sept domaines de connaissances choisis comme étant les plus importants pour un directeur général.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable d'analyser ces forces de l'environnement afin de comprendre leur impact potentiel sur la commission et l'école. Il devrait également être capable de travailler avec des gens ayant des valeurs différentes, d'écouter et de comprendre le

point de vue des autres, de négocier, d'obtenir le support des gens de l'environnement, de transiger avec des représentants de divers groupes et de communiquer oralement et par écrit.

Les résultats de la cueillette des données concernant les directeurs généraux indiquent que: être capable d'identifier et d'analyser les forces sociales, politiques et économiques qui affectent la commission et ses écoles, être capable d'implanter des plans d'action en tenant compte de l'implication des leaders du milieu, sont deux habiletés conceptuelles choisies comme étant parmi les six plus importantes pour un directeur général.

Attitudes

Au niveau des attitudes vis-à-vis ces différentes forces de l'environnement, le gestionnaire scolaire devrait être disposé à reconnaître que certaines de ces forces ont un impact sur son organisation; il devrait aussi être disposé à reconnaître le pluralisme et tenir compte d'attentes diverses.

L'attitude formulée ainsi: être disposé à accepter que tous les agents d'éducation n'aient pas les mêmes valeurs, a remporté une sixième place chez les directeurs généraux et une septième place chez les directeurs d'écoles. Il y avait dix choix.

3.2.2 Les politiques et procédures gouvernementales

Les politiques et procédures gouvernementales et ministérielles font également partie de l'environnement externe d'une commission et d'une école.

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait en connaître les grandes lignes pour la plupart et les détails pour certaines. Lors de la cueillette des données, les lois et les règlements gouvernementaux ont été choisis par 73 p. 100 dans le cas des directeurs d'écoles et par 91 p. 100 dans celui des directeurs généraux.

Habiletés

Ces politiques et procédures gouvernementales et ministérielles, le gestionnaire scolaire devrait être capable de les analyser, il devrait également les utiliser pour atteindre les résultats visés.

L'habileté conceptuelle formulée comme être capable d'identifier et d'analyser les politiques gouvernementales ayant un impact sur la commission et ses écoles compte parmi une des six jugées des plus importantes, par les répondants à l'instrument des directeurs généraux.

Attitudes

En regard des politiques et procédures gouvernementales et ministérielles, le gestionnaire scolaire devrait être disposé à reconnaître la nécessité d'un partage équilibré entre contrôle et autonomie c'est-à-dire ce besoin d'établir certaines règles du jeu permettant le fonctionnement rationnel de plusieurs catégories d'organismes, en même temps que le besoin de jouir d'une autonomie correspondant à la dimension de ses responsabilités et de ses capacités.

3.2.3 Identification des besoins en éducation

De l'environnement externe de la commission et de l'école naissent également des besoins d'éducation et d'instruction. Ces besoins auront des liens directs avec la raison d'être de la commission et de l'école comme nous le verrons plus loin.

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître les principales approches et techniques pour identifier ces types de besoins.

Habiletés

De plus, le gestionnaire scolaire devrait être capable d'appliquer ou de faire appliquer ces approches et techniques de spécification de besoins, d'associer les gens à l'identification de ces besoins de même qu'à leur transformation en termes de mission et d'objectifs, de déterminer le degré de participation des différents partenaires, et d'établir avec l'environnement externe des relations inspirant confiance en la commission ou l'école.

Parmi les habiletés nécessaires en relation avec l'école - milieu au directeur d'école, les habiletés suivantes ont été classées les quatre plus importantes par les répondants:

- développer avec le comité d'école des relations favorisant le support des objectifs et des programmes de l'école;

- élaborer et appliquer des procédures pour identifier les besoins du milieu vis-à-vis l'école;

- élaborer et utiliser des canaux de communication avec les parents et le milieu;

- élaborer et appliquer des procédures pour implanter les politiques de la commission relatives à la participation des parents;

Attitudes

En regard des besoins d'éducation et d'instruction du milieu, le gestionnaire scolaire devrait être disposé à reconnaître que la commission existe en raison de son milieu. Il devrait aussi être disposé à faire participer les partenaires, parents, enseignants, professionnels, cadres pour identifier et traduire ces besoins. Il devrait aussi être disposé à représenter son organisation selon les valeurs privilégiées par ses membres.

ENVIRONNEMENT INTERNE

L'environnement interne de la commission, de l'école, sera constitué des différents sous-systèmes: mission, objectifs, structures, technologie, psychosocial qui composent la commission et l'école. Le gestionnaire scolaire devrait connaître les interdépendances entre les sous-systèmes de sa commission et ceux de son école. Il devrait être capable de faire des liens entre ces mêmes sous-systèmes en plus d'être disposé à valoriser une approche système.

3.2.4 Mission, objectifs, résultats à atteindre

La mission, les objectifs, les résultats à atteindre sont la raison d'être de la commission, de l'école.

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître les liens entre ce sous-système et les attentes de ses partenaires.

Habiletés

Les politiques de la commission étant intimement liées à sa raison d'être et à ses objectifs, le gestionnaire scolaire devrait être capable de fixer la mission et les objectifs de la commission, de développer et d'implanter des politiques pour guider sa commission, son école.

Lors de la cueillette des données, l'habileté formulée comme être capable de fixer des buts et des objectifs a été retenue par 87 p. 100 des répondants dans le cas des directeurs généraux et par plus de 85 p. 100 dans celui des directeurs d'écoles.

De plus, l'habileté décrite comme capable de développer avec le personnel des relations de support en regard des objectifs de l'école a été retenue à 93 p. 100 avec l'instrument relatif au directeur d'école.

Attitudes

La mission, les objectifs ou les résultats à atteindre de la commission, de l'école, le gestionnaire scolaire devrait être disposé à les considérer comme les points de convergences de toutes les énergies des ressources de la commission et de l'école.

Parmi les attitudes les plus importantes pour un gestionnaire scolaire, être disposé à utiliser de façon optimale les compétences de chacune des ressources humaines pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'école, a pris une première place tant chez les directeurs généraux que chez les directeurs d'écoles.

L'attitude formulée comme être disposé à utiliser les différentes ressources de l'école de façon rationnelle a pris respectivement une sixième place chez les directeurs d'écoles et une troisième place chez les directeurs généraux.

3.2.5 Les structures de l'organisation

Les structures de l'organisation (commission, école) comprennent ordinairement les descriptions de responsabilités, les procédures de fonctionnement, les points de prise de décisions, etc.

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître ces structures dans leurs détails puisqu'elles seront des outils pour lui permettre d'intégrer le travail des gens.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de comprendre les structures et de les relier aux responsabilités, aux points de prise de décisions, au degré de décentralisation en les faisant mettre à jour. De plus, il devrait être capable de développer des procédures de fonctionnement facilitant l'atteinte des résultats. Lors de la cueillette des données en regard du directeur d'école, l'habileté d'être capable de déléguer des responsabilités aux subordonnés a été retenue comme la quatrième (77 p. 100) habileté la plus importante relativement au personnel, tandis que être capable de clarifier et de faire respecter les responsabilités de différents groupes dans le processus de prise de décisions dans l'école, est l'habileté retenue par 65 p. 100 des répondants.

Attitudes

Concernant les structures de l'organisation, le gestionnaire scolaire devrait être disposé à rapprocher les prises de décisions des points d'exécution, à confier des responsabilités, à respecter les structures tout en les considérant comme des moyens et non des fins.

3.2.6 Le sous-système technologique (méthodes, procédés, processus...)

Le sous-système technologique de la commission et de l'école a été vu ici comme comprenant deux volets principaux: d'une part, les méthodes, les procédés, les processus d'éducation et d'instruction et d'autre part, les ressources matérielles et financières.

Connaissances

Vis-à-vis les méthodes, procédés, processus d'éducation et d'instruction, le gestionnaire scolaire devrait en connaître les principes, les grandes lignes en plus de leurs valeurs respectives. Il devrait également connaître leur impact sur les étudiants, les enseignants et sur les résultats à atteindre.

Le domaine des théories d'apprentissage a été retenu comme l'un des sept domaines de connaissances les plus importants pour un directeur d'école alors que 84 p. 100 des répondants ajoutaient qu'il devrait le connaître dans ses grandes lignes.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de comprendre les principes de ces méthodes, procédés, processus et de les relier aux résultats à atteindre dans une perspective d'efficacité et d'efficience, de plus il devrait être capable d'en faire choisir les plus appropriés, selon les personnes et les situations.

Attitudes

Le gestionnaire scolaire doit être disposé à considérer les méthodes, les procédés, les processus d'éducation et d'instruction comme des outils pour atteindre les résultats fixés, il doit en voir la nécessité et choisir les plus efficaces et les plus efficients.

3.2.7 Le sous-système technologique (les ressources matérielles et financières)

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître les politiques et les procédures de la commission à cet égard.

Le domaine des connaissances des politiques de la commission scolaire a été signalé par plus de 77 p. 100 des répondants dans le cas des directeurs d'écoles et par 91 p. 100 dans le cas des directeurs généraux.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de prévoir une utilisation optimale de ces ressources et d'appliquer des mécanismes de contrôle interne.

Il devrait aussi être capable d'obtenir les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

La cueillette des données relatives aux directeurs d'écoles indique que les habiletés suivantes ont été retenues parmi les six plus importantes pour un directeur d'école:

- être capable de prévoir les besoins financiers de l'école;

- être capable de développer et d'appliquer des procédures d'allocation de matériel;

- être capable d'élaborer et d'appliquer des procédures pour rendre compte de l'état financier de son école;

- être capable d'élaborer e' de présenter des projets en vue d'obtenir des ressources additionnelles pour l'école;

Dans le cas des directeurs généraux, les habiletés suivantes ont été retenues parmi les six plus importantes pour un directeur d'école:

- être capable d'analyser l'interdépendance entre les ressources, les activités et les résultats obtenus et à atteindre par la commission;

- être capable d'élaborer et de présenter des projets en vue d'obtenir des ressources additionnelles pour l'école.

Dans le cas des directeurs généraux, les habiletés suivantes ont toutes les deux été retenues en première place comme étant deux des habiletés les plus importantes pour un directeur général.

- être capable d'analyser l'interdépendance entre les ressources, les activités et les résultats obtenus et à atteindre par la commission;

- être capable de procurer à la commission les ressources nécessaires afin d'atteindre ses objectifs prioritaires.

Attitudes

Le gestionnaire scolaire devrait être disposé à répondre de l'utilisation des ressources matérielles et financières.

3.2.8 Le sous-système psychosocial

Le sous-système psychosocial de la commission et de l'école a été défini comme comprenant le climat de l'organisation, les relations entre les personnes, la motivation...

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître les points majeurs du climat de son organisation, en plus des éléments essentiels à la motivation et des approches à la gestion des ressources humaines.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de se servir des techniques pour analyser le climat de son organisation. Il devrait être capable d'appliquer des stratégies pour améliorer le climat au besoin.

Il devrait être capable d'utiliser les leaders pour l'atteinte des résultats. Il devrait aussi être capable d'inspirer confiance à son entourage, de travailler avec des gens ayant des valeurs différentes, d'obtenir le support de ses supérieurs, de transiger avec les représentants des employés, de gérer des conflits, d'écouter de façon active, de donner et recevoir de la rétroaction et surtout d'impliquer et de motiver le personnel.

Cette habileté d'être capable d'impliquer et de motiver le personnel s'est d'ailleurs classée en première place parmi les habiletés en management, tant chez les directeurs d'écoles que chez les directeurs généraux.

Attitudes

Le gestionnaire scolaire devrait être disposé à reconnaître l'importance du climat et des leaders du milieu pour l'atteinte des résultats.

Il devrait aussi être disposé à reconnaître que les subordonnés sont désireux de fournir une contribution qui est essentielle. Il devrait être disposé à accepter qu'il y ait des conflits et le fait qu'il doive partager des prérogatives.

3.2.9 Sous-système management (planification, implantation d'activités, évaluation...)

Toujours dans l'environnement interne de la commission, de l'école, le sous-système management a pour rôle d'intégrer les autres sous-systèmes de l'organisation en vue de produire les résultats escomptés. Nous le verrons ici selon trois perspectives dont chacune correspondra à une de ses fonctions principales.

1° La planification

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître les principales théories de planification de même que les principales techniques de planification propres au système d'éducation. Il devrait aussi connaître les principales théories et techniques de planification personnelle.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de planifier, d'appliquer ou de faire appliquer des techniques de spécification de besoins éducatifs d'une population, d'appliquer ou de faire appliquer des techniques d'élaboration de mission, d'objectifs, de résultats à atteindre. Il devrait aussi être capable d'appliquer ou de faire appliquer des techniques de conception et d'élaboration de structures. Il devrait être capable d'appliquer des théories et des techniques de planification personnelle.

Attitudes

Le gestionnaire scolaire devrait être disposé à reconnaître la nécessité de la planification. Il devrait également être disposé à croire en la primauté des résultats à atteindre.

2° L'implantation d'activités pour réaliser les résultats

Connaissances

Le gestionnaire devrait connaître les techniques d'analyse de problèmes, de prise de décisions et d'analyse de problèmes potentiels. Il devrait connaître aussi les ressources possibles pour son organisation.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable de faire choisir ou de choisir les techniques d'analyse de problèmes, de prise de décisions et d'analyse de problèmes potentiels, les plus appropriées selon les personnes et les situations.

Il devrait être capable d'insuffler l'esprit de coopération dans un groupe pour implanter un projet.

Il devrait aussi être capable d'analyser les ressources et les canaux formels et informels de communication pour les approprier à son organisation.

Attitudes

Le gestionnaire scolaire devrait croire en la nécessité de techniques éprouvées. Il devrait également accepter le besoin de collaboration et de participation. Il devrait aussi être disposé à innover.

3° L'évaluation des résultats obtenus en regard des résultats visés

Connaissances

Le gestionnaire scolaire devrait connaître des techniques d'évaluation de résultats.

Habiletés

Le gestionnaire scolaire devrait être capable d'appliquer ou de faire appliquer des techniques d'évaluation des résultats, de déceler les points à corriger, de planifier les modifications à apporter, d'apprécier la progression vers l'atteinte des objectifs et de développer des possibilités d'amélioration des résultats de l'organisation.

Lors de la cueillette des données concernant les directeurs d'écoles, être capable de faire l'évaluation des résultats d'un programme d'études, a rallié 79 p. 100 des répondants alors que l'habileté: être capable de travailler avec les enseignants et les parents pour améliorer les résultats des programmes d'étude, obtenait 80 p. 100 des répondants dans la catégorie des habiletés spécifiques au programme éducatif. Pour les directeurs généraux, l'habileté d'être capable de concevoir et de mettre en place des mécanismes favorisant l'innovation et l'amélioration des services rendus par la commission a été retenue par 70 p. 100 des répondants.

Attitudes

En regard de l'évaluation des résultats obtenus en comparaison aux résultats à atteindre, le gestionnaire scolaire doit être disposé à croire en la notion d'efficacité optimale et devrait être prêt à apporter une amélioration continue de son organisation.

C'était là un résumé des principales connaissances, des habiletés et des attitudes nécessaires à un gestionnaire scolaire.

Réalisé par la Direction des communications
du ministère de l'Éducation 8182-499